

# 华人家族企业的认同、变迁与管理

彭兆荣

【提 要】本文从文化人类学的视角,对东南亚华人家族企业的历史和现状进行分析,认为,历史上华人家族企业的结构大致分为我者/家族、氏族/帮会和祖先/异力三个层面,它给华人企业带来过发展繁荣。但这种由传统式家族认同所衍化出的企业管理上的封建家长式的弊病,表现在企业内部之应有的民主机制,企业结构缺少相应的整合力,企业领导偏重经验而缺少创新以及用传统“家/佳”代替现代“人/能”认同等。对此,文章提出华人企业除了技术和管理等方面的创新外,在企业文化认同上也要有所调整,从“家族化企业”向“企业化家族”方向发展。

【关键词】华人家族企业 文化认同 文化变迁

【作 者】彭兆荣,厦门大学人类学研究所教授。厦门,361005

## 引 言

东南亚华人家族企业的管理研究近来在经济学、区域战略、管理科学等领域备受关注。究其原因主要有:(A)这一地区经济高速发展,形成亚太经济活力的一个支撑点;纵使在东南亚金融危机时期,其客观上的依据仍然是以其区域经济为背景。而华人家族企业在其中扮演着重要的角色。(B)中国实行改革开放后,华人企业在经济上与祖国的关系密切。(C)华人家族企业面临着转型。就目前的情形而言,它们大都存在着管理落后、技术陈旧、决策失当、低生产效率等问题。如何建立现代化的管理体制,对华人家族企业在新世纪以什么样的姿态去面对挑战具有不同寻常的意义。这一切又都与“华人/家族”的表述范式有关,缺失对作为这一实践主体的文化确认和价值分析,企业管理便成了一系列公式、图解、数据、模具、条文等的抽象外壳;其实,“一个民族的文化特性与企业管理也有着密切的关系,或者更明白地说,管理本身就是一种文化表现方式”。它属于应用人类学“群体中人与人关系模式”的研究范畴。由特殊人群组成方式所采取的具有文化依据的行为才是企业制度的核心。

—

所谓“家族企业”,指企业资产和股份(50%以上决策权)主要控制在一个家族之中,领导层的核心位置由同一家族成员出任,企业内部管理带有浓厚的家庭色彩。家族作为一种商业和企业的基本组织制度和运作单位,在资本主义发展的历史中并不鲜见,比如佛罗伦萨的“美第奇家族”就经常成为资本主义制度史上的一个范本。不过,中国的家族制度有所不同,这与其产生的根源有关。中国的“亲缘”与“地缘”算得上一对孪生子,姓氏与村落大约总联系在一起,形成了以家庭为基核并以此为纽带的传承制度,也就是人们常说的“村社”。连西方历史学家都承认村社制度起源于中国。然而,话说到此还远远不够。中国的封建国家制度原本系由“家族”为摹本的极致,

即缘自于“家族”的封建帝制。“国家”之政治命名便是一个例证；只不过“国家”的边界已经彻底改变。中国的考古成就显示了一个道理：“国之大事，在祀与戎”，说明国家雏型与“家族/村落”息息相关。但也正是“中国的亲属关系纽带为政治上的等级制度阶层提供了合法的依据，”“中国的文明发展过程也就是政治上扩张和殖民开拓的过程。”“国”于是走到了“家”的另一面，成了资本主义在传统自给自足的农业生产方式和家族/地缘并置形态中的发展阻碍。布罗代尔有这样一段表述：

科举给担任高官的机会，这实际上是社会机遇的再分配，也就是牌局中的重新发牌。但是，新登高位的官吏仅仅及于自身。他们在职期间积累的产业不足以构成欧洲那样的大家族。何况，财势大的家族通常招致嫌怨，因为土地在法律上属于国家所有，唯有国家才能向农民收税，国家又严密监视各项商业和工矿企业。尽管商人和贪官在地方范围内有所勾结，中国国家却不断阻挠资本主义的繁荣，每当资本主义利用机遇有所发展时，总是要被极权主义国家拉回原地（这里的极权主义没有贬意）。真正的中国资本主义仅在中国之外立足，例如南洋群岛，那里的中国商人可以自由行动，自由发展。

从历史上看，华人的家族性商业和家族企业在海外（尤其是东南亚国家）的发展恰恰成了近代中国“家族资本”类型演变的重要说明和范式表述。这既是对韦伯（Max Weber）“新教伦理与资本主义”“公理”的支持，同时也是批判。

中国的传统文化具有典型宗法制性质，它能产生出对家族的一种独特的认同感。“中国的亲族制度、分散的继承财产和宗族信任——体现在中国东南沿海的祖先崇拜，是一种聚敛财富、防止耗散的方法。”这种家族式认同反映在早期华人创业过程中，事实上成为无价的财富。因为没有对家族认同所衍化出的忠诚、勤奋、信誉、节俭等品格，东南亚华人企业便不可能有今日的发展。毋庸置疑，东南亚华人文化以及聚现于家族企业中“家”的认同成份已经含有“合成”的性质，资本也拥有“合成性质”，却都不妨碍它成为“具有华人性（Chineseness）的家族式企业”的模型。同理，华人企业的经营管理形态现在虽也多样化，最基本的还是家族式的经营管理形态。“尽管东南亚华人企业集团普遍采取了现代资本主义股份公司的形式，但实际上仍保留家族经营的方式。在企业集团的组织结构和经营管理上，均带有较浓厚的亲缘和家族经营色彩。各个企业集团的核心领导层，无不由家族集团的成员和家族姻亲组成和控制。”<sup>⑩</sup>如马来西亚的郭氏兄弟集团在世界许多国家和地区都有他的企业，领导层则由郭鹤年、郭鹤举、郭鹤尧兄弟及其侄子郭孔丞、郭孔演、郭孔丰、郭孔盛等分任领导。云顶集团及所属企业，由林梧桐、林国泰、林其华父子分任主要领导职务。丰隆（马）企业集团由郭令灿、郭令海、郭令山、郭令成等兄弟分掌。新加坡李氏集团涉足于银行、房地产、橡胶出口等多种行业，最高决策权则在李成义、李成伟、李成智兄弟手中。

东南亚华人家族企业就其结构来分析，大致有这样三个层次：

### 1. 我者/家族层面——实现我者与氏族一荣俱荣、一损俱损的关系

华人从中国大陆漂洋到东南亚国家，最初通常是只身一人，或同村有亲戚关系的几户人家各派一人结伴而行。每一个“我者”都是一家的代表，肩负着使“家族”繁荣的历史使命。据可备的华人口传历史材料，被采访者通常强调的创业过程并不是某个社会团体，而是个人，——即所谓的“我者天下第一”（The World Begin with Me）。“我者/家族”结构有以下两个基本的语义指示：（a）“千里之行，始于足下”，家族的创业自我而始。因此，对有成就的第一代企业家来说，他们无例外的都有一段“从苦力到巨头”的历史。《亚洲周刊》1994. 8. 24 就以此为标题（From coolies to Tycoons）介绍了华人企业的创业和帮助东南亚建设的简要历史。作者援引马来西亚一政府官员的话：“中国人最初在这里落脚时，就清楚地意识到他们必须用自己的血和汗去获取面包。”<sup>⑪</sup>（b）强调华人企业对于企业职工，尤其职工中的“三亲”（血亲、宗亲与乡亲），就是自己的“家”。而我是创业者就以我为大。于是，“父亲/老板——孩子/伙计”这种地道的中国封建式家庭关系的模式被移植到了华人企业之中。“这种连接和竖立家庭管理风格动因来自的封建意识，企业家正是用它来营造自己的企业管理社会。在很长的时间里，企业家将自己视为原动力。他学会如何向外扩张，去获

取更多资本和人力资源；也学会了如何聚敛财富和利用财富使之增值。<sup>⑬</sup>

## 2. 氏族/帮会层面——实现氏族与华人社会互惠互利和联络的关系

华人企业的性质除了其“家族”的显著特征以外，同时又成为与其他企业或社团发生关系的基本单位，以便在需要的时候，获得借用其他单位的力量；比如在困难的时候，可以得到华人团体的支持；在所在国碰到受歧视或不平等待遇时，可以共同组成更大范围的抵制势力。平时又便于进行情感交流、互通信息、文娱活动等等。氏族/帮会成了早期华人从事商业或其他社会活动有效的形式结构。因此，管理也就附丽着浓郁的早期帮会管理痕迹。这种形式结构既符合原始资本积累时期那种工场、作坊间低级联合形式的一般性规律，也符合华人在异国他乡势单力薄时所赖以依托的简单联合体。“帮会”在东南亚华人社会的原始含义就是“聚合以求帮助”。

值得一提的是，早先华人家族式商业组织——公司间的互助关系，到了十九世纪晚期，由后来更为人知的“会馆”取代。<sup>⑭</sup>但这个名字却比“公司”古老得多，据可备稽考的文献来看，它最早出现在十六世纪。有意思的是，“会馆”更多地借用中国民间的秘密组织，诸如“兄弟会”之类的组织框架。自治/互帮成了两项各不偏废的准则。由此可以看出，东南亚华人企业的原始雏型中陈杂了许多中国封建社会中民间团体的内容。虽然，近期有不少学者在理解和定义华人商业组织——“公司”时又有新的说法，我们更倾向于认同这样一种定义：东南亚华人“公司是建筑在兄弟/伙伴般互助基础上的自治性组织，藉以保护其经济利益和拥有对外的自主权。”<sup>⑮</sup>

## 3. 祖先/异力层面——实现家族集团与地域神祇间庇荫通绥的关系

以东南亚华人最大的五个区域群落来看，即福建人、广东人、客家人、潮洲人、海南人，他们都来自中国的东南沿海。形成了特有的“地缘文化圈”。所谓“地缘文化圈”指华人从中国的东南沿海的某一地域通过亲缘、业缘等关系集结到一起的群落。从其文化形态分析，虽然这些地缘文化圈中都渗透着传统的儒家文化的内涵，与中原地区的表现形式则明显不同。比如这五大区域群落在信仰上有明显的特征：(a) 以血缘为纽带扩大的家庭范围的祖先崇拜。中国的传统家庭具有“血缘经济关系”；所有的孩子和孙子们，哪怕他们自己也有了家庭，仍然不妨碍大家共同生活在一起。在这样的家庭中，除了那个年纪最长的男性拥有权威外，借助“祖先”的维系力不可缺少，特别在异国他乡，华人家中的那个神坛、神龛、祖先牌位便有了一种神秘的符号力量。祖先崇拜仪式遂成一年中家庭最为重要的事件。(b) 如果说，华人家庭、家族的精神维系是祖先崇拜的话，那么，体现在以方言为交流手段的区域团体间的内在联系标志，就是在同一区域范围大家认同的某一个“神仙”，以图借用其异力襄助或庇荫。因此，东南亚华人圈里的“神仙”非常之多，且互不搭介。表面上这些神灵文化不免给人以杂乱的“拼盘”感觉，对华人家族与企业却有着特殊的功能：可以加强各区域群落的友谊，保护和增强区域经济团体的利益，共同建立民俗习惯体制，组织慈善团体，保护人民、抵御危险，联络氏族集团间的情感等。<sup>⑯</sup>即使是在华人企业内部，也出现不少在生产流水线车间的某一处所摆上了神坛、神龛事例，其目的不外试图借助祖先的“神力”发财致富。致使企业管理烙上了一些神秘的色彩。这一切又与东南沿海盛行的民间宗教、笃信神灵的传统密不可分。

## 二

以上这些复杂的社会性特征，自然都要反映到华人企业的内部管理、华人资本的组织结构上。“同族经营”、“家族独资”或建立在具有传统帮会组织色彩的“合资”等方式，除了我们所应该给予“具有一定历史合理性和必然性”的解释以外，着实也留下了许多问题。尽管有数据表明，世界华人巨富中的东南亚华人占了大部分，比如 1996 年《福布斯》十大富翁的依次顺序为郑周敏、郭炳湘、李兆基、林绍良、李嘉诚、谢国民、蔡万霖、陈永栽、郭鹤年和王永庆。其中除了港台外，余者全部集中于东南亚诸国。<sup>⑰</sup>世界头号趋势预测大师约翰·奈思比(John Naisbitt)在他新近出版的一本题为《全球悖论——小而强的时代》中推断：“新加坡、马来西亚、泰国、印尼和菲律宾的

民间企业，有七成都掌握在华裔商人手中。<sup>⑩</sup>他所给的数据如下：

国 别	华人人口比例	控制经济的比例
马来西亚	30 %	50 %以上
印度尼西亚	4 %	70 %
泰国	3 %	60 %
菲律宾	3 %	70 % <sup>⑪</sup>

但这一切都不足以掩盖华人家族企业遗留下的问题。而且，本世纪末出现在东南亚国家的金融危机必将促使人们对华人家族企业的全面反思和深刻检讨。

华人家族企业的问题除了本文开篇所提到的几点以外，由传统式家族认同所衍化出的企业管理上封建家长式的诟病已经越来越呈现出危害性。它主要体现在以下几个方面：

### 1. 企业内部缺乏应有的民主机制

既然“父亲/儿子”和“老板/伙计”的角色没有转换的机会，那就必然引出专制。如果说家族企业内部的专制性管理在历史的一个时期，如创业之初，在儒家文化熏陶下的华人前辈那里，具有一定的合理性的话，及至二十世纪末的今天，华人的认同形势发生了巨大的变化，企业管理内部的家长式专制就再也结不出昔日的果实了。现代的领导管理方式已逐渐从“野牛派”走向“雁行派”，其基本精神就是人人都有机会当领导者；雁行式领导轮流当鹤首。它符合现代管理中竞争的平等性和人材推陈出新制度建立的必要性。当然，东南亚华人企业也有一些较为开明的“家长”，会人为地“制造”出一些民主气氛，比如新加坡的曾启东家族内部就相对较为民主，父子关系也很合作、容忍且带有商议性。<sup>⑫</sup>然而，这种民主和宽容并非由企业内部的合理机制所营造，而是人为的、带有偶然性的个例。

### 2. 企业结构缺少相应的整合力

由于海外华人企业传统的建构模型以“五缘文化”为基础，即所谓的亲缘、地缘、神缘、业缘、物缘。换言之，指以宗族亲戚、邻里乡党、宗教信仰、同行同学和物质媒介等为五根纽带结合成的社会人际关系。<sup>⑬</sup>五缘文化作为一种原则，具有对一些人群的聚集力，同时也意味着对另一些人群的排斥力。重要的是，此种聚合并非以社会的现代性(modernity)和现代化技术革命、知识经济、信息社会所需要的整合力为准则。比如，就现行的东南亚华人家族企业而言，它们大都还停留在“地缘/行业”的密切结合上，具有“帮会/码头”的些许意味。福清人干交通行业，福州人开咖啡店，惠安人搞建筑，晋江人“讨海”，客家人卖药材、开当店，闽南人做橡胶生意……<sup>⑭</sup>就“长时段历史”的经济周期的眼光来看，这样的行业格局明显过于狭窄和陈旧，因而具有巨大的风险性。现代企业要求对信息资源足够的拥有，对革命性技术的限时掌握，对周遭领域的先行拓展。

### 3. 企业领导偏重经验而缺少创新

一般的华人家族式企业大都过分看重“经验”。毫无疑问，经验是一笔难以估价的财富，任何轻视经验都可能遭致不同程度的损害。但是，任何“经验”都无例外是对过去经历过的事物的总结与归纳，而企业面对的最重要者为现在与将来，经验只能作为企业领袖在决策与决断时的参照和参考，不能直接地搬用，简单地抄袭；否则，给企业带来的危害也可能是毁灭性的。家族式企业在对待“经验”的问题上往往处理得不好。他们过于看重过去经历的事情，对未来却缺乏一个长远的计划，也缺少对未来市场的估测。所以，就此而言，对待“经验”态度的恰当与否取决于企业领导人的素质和水平。也决定着家族企业发展的质量。笔者在对泰国 TBH 橡胶有限公司进行调查时，发现该公司总经理的办公桌上有一座右铭：

The world we have created today has problems which can not be solved by thinking the way we thought when we created them.

(今天这个世界所面临的问题不能用昨天创造世界时所采用的方法去解决。)

如果每一个企业家都具有这样的态度去对待经验，无疑值得称道。

### 4. 用传统“家/佳”代替现代“人/能”认同

许多管理科学家现在都有一个共识, 即在未来竞争中, 首要的是人才竞争。获得高质量的人才已不只靠“伯乐与千里马”之间邂逅的偶然性, 更重要的是建立一整套开放合理的机制以帮助获得最好的人才。而家族企业本身就容易给“非本家族人”以一种“无用武之地”的担忧。笔者在东南亚华人家族企业调查时, 不少企业职工直言不讳地说: “我们不是某某姓、某某家族的人, 不可能有见天日的时候。”许多历史事例证明, 家族企业起用不同姓氏的人才, 往往会给企业带来意想不到的效果。比如陈嘉庚在二十年代重用李光前, 目的是要打破洋行垄断橡胶出口的局面。李光前精通英文, 能与外商直接联系, 又对市场熟悉, 是一个难得的人才。结果, 由于得到李光前的帮助, 他们打破了洋行垄断橡胶出口的局面, 直接将橡胶出口给美国胶商, 获得大宗利润。<sup>②</sup>不过李光前随之进入陈嘉庚家族, 是为后话。

综上所述, 东南亚华人家族企业现在正面临自我更替与超越的攸关时期, 当务之急就是要建立一个更有利于企业发展的管理机制, 使之符合现代化的各种要求。这一点却最为不易。因为从经济发展的轨迹看, 具体的家族企业对于社会来说都属于“个体”行为, 它除了在所在国遵守应有的法规以外, 所有的经济行为都属于不受制约自我行为。发展得好算自己的, 发展不好算自己的, 破产倒闭也算自己的。在这样的情况下, 家族企业在内部管理上便容易出现纯粹个性化的管理特征。老板有能力, 决断得好, 企业就发展得好; 反之, 就差。一俟破产, 树倒猢猻散。

真正优秀的企业必须具备内部管理上的自我“蜕变”和更新的能力。日本学者藤芳诚一在《蜕变的经营——管理的基础认识》一书中开宗明义: “在企业的发展过程中, 有一个由旧式的经营方式脱胎换骨的时期。此种蜕变对企业而言, 乃是企业跃进的一大关键。如果一切顺利, 企业将会进步和发展, 反之, 必然导致企业的停滞或破产。此种转变, 正如蝉由幼虫成长为虫时, 必须脱去陈旧的外壳(此称为蜕变), 企业也要不断反复地‘蜕变’, 以保持和发展永恒的生命。”<sup>③</sup>问题在于, 华人家族企业由于以上的各种特质, 不容易在其内部机体和管理模式生成和生长出自我“蜕变”的能力。而这又偏偏是未来企业发展所必需。此矛盾解决得好与坏在很大程度上决定着东南亚华人家族企业在新世纪的走势。

### 三

美国哈佛大学教授、著名企业发展史专家钱德勒(Alfred D. Chandler)在七十年代未曾发表过一部企业管理方面的大作《看得见的手》(The Visible Hand), 他试图说明, 过去的资本主义企业管理中重视“人”而偏废“机构”体制是不可取的。资本主义现代发展的一个趋向就是要在体制上进行“管理革命”。表现在古典式的资本主义经济是以自由竞争、市场调节为特征, 即英国古典经济学家亚当·斯密称为“看不见的手”。现代资本主义经济则是由大公司经理阶层主宰调度下稳定发展的“管理资本主义”。因此, 他称之为“看得见的手”。这场由自由资本主义到管理资本主义的“革命”主要由两方面构成: (A) 在经济企业的规模和功能方面, 传统的小型企业在组织、产品、厂址、生产线设置等方面都采取单一和简单的形态, 适合“人治行为”。现代资本主义企业已经大量出现跨行业、跨地区、跨国界的企业集团, 与之相适应地出现的所谓的“科层管理机构”(managerial hierarchy), 突出管理体制的作用。(B) 在过去简单的雇主与劳工之间生成出一个管理阶层。资本家对企业的控制权有所丧失, 那些拿薪水的管理人员不断提高技术能力, 使之成为企业生存不可缺少的因素; 大企业已逐步被具有专门经验和科学见解的管理者所接管。过去的那种靠冒险家个人神话般的发迹历史已经从现代资本主义经济发展中消失。<sup>④</sup>

在这里, 我们似乎又要回到韦伯的理论, 虽然韦伯的理论主要集中在文化与精神传统对经济发展的影响上, 但另一个问题则更为引起我们的注意, 这就是企业和经济活动中的领袖的作用, 即“克里斯马”(charisma)。在所有的词典里, 它的意义为“领袖”的“神奇力量”, 而且还有“天赋”含义。<sup>⑤</sup>人们之所以认定领袖的价值在东南亚华人企业中的突出作用, 原因在于: (A) 东南亚华人企业和经济实体绝大多数属于家族式企业, 在这样的企业中, 其经济的全部活动都建立在个人

或少数人的决策之下，换言之，企业成功与否的决定性因素在那一两个决策者，即领袖身上。(B)多数华人家族企业是由第一代华人（从祖国迁徙而去）创立。当他们成为企业领袖以后，便自然而然地成了母体文化的传播者；反过来，母体文化也必然会通过他们的具体行动反映到经济活动中去。如果我们对华人家族企业的经济活动进行分析的话，最为粗糙的可以分为内部原因和外部原因。内部原因的一个最为重要的指标正是领袖素质，而它受到的来自母体文化的影响亦最为深层。其间还隐含着从传统的民间权威向科层式权威（bureaucracy）的转变轨迹。<sup>⑦</sup>当我们把家族权威的原始依据回归到中国传统的乡土社会，或具体地说，那些华人的原籍地的社会结构中去，便可清晰瞥见那些由“家族/村落”为边界的社会所赋予“家长”权威的“克里斯马”性质。它至少具有三重价值：一，长者（或者创立者）被附丽了祖先的“神性”。二，地方性家族（亲缘/地缘）的代言人。三，“乡土知识”和“民间智慧”的体现者（地方精英）。如果我们细心分析，就能够从东南亚华人的家族企业中透视出来自中国地方性的社会组织的深层因子。因此，我们可以这样说，海外华人家族企业的历史性成功原本为中国乡土社会的文化结构所造就。同时，它的一切弊病也源于此。

东南亚华人家族企业在其转型过程中出现了“个人权威”与“管理体制”两种因素之间的矛盾与协调。具体管理方面主要是权威与责任的合理关系。责任贯彻于既定的方法和技巧中必然伴随着权威，二者间的合理互动以保证事业的成功。<sup>⑧</sup>在这里，“权威”强调人治行为和人格力量。家族企业中的权威力量显露无遗，而具有中国传统伦理的家族中，人治因素无处不有、无所不在。现代企业管理革命正是要通过对制度、机制的强调去冲淡那种带有封建色彩的家长制权威。如果按照钱德勒所描绘的两种“手”的关系，那么，在华人家族式企业向现代化转型过程中的一个任务，就是用“看得见的手”来扼制“看不见的手”。不言而喻，这并不容易。因为它要求华人家族企业内部的决策者能够从自己做起，其他人无法替代。历史上有不少华人家族企业曾经辉煌一时却很快昙花一现地消亡；有些人甚至断言，华人家族企业难过三代。其主要理由就在于华人家族企业不能从内部延伸出符合现代化的需要和机制。比如没有人能够回答“职工由老板管，老板由谁来管”这样最简单的问题。按照拉伯福（Michael Leboeuf）“世界上最伟大的管理原则”，它既要管理自己，也要管理别人，还要能够管理老板。<sup>⑨</sup>谁来管理老板？不是某一个具体的人，是体制，是管理规则。也就是说，对东南亚华人家族企业的第一个“手术”是对那些老板本人开刀，让他们意识到他们传统的管理模式已受到挑战。必须着手去建立一种新的管理体制，而自己也受到它的制约。

当然，具体的管理原则还要与产业类型结合起来。现在的东南亚华人资本主义制度（Chinese capitalist institution）基本上有三种类型：第一种是按照西方资本主义制度建立起来的类型。多数体现在商业上，尤其是那些原本产于西方的产品。早先西方的商人到亚洲来推销他们的产品，与华商建立联系，他们在带来西方商品的同时，也带来了他们的经营方式。因此，这些商业和贸易的体制就明显地带有西方资本主义制度的印记。如锡与糖的贸易和橡胶种植等。第二种则是按照中国传统的资本积累与经营方式类型。这些经济与商业活动主要集中在华人圈内，包括大陆、香港和东南亚的华人。比如二三十年代在泰、马进行的大米和矿产贸易等。第三种是融合了中西方资本主义制度因素的类型，比如从事大的进出口贸易公司，它一方面要与西方商人打交道，因而必须具备在同一种制度和规则下的商贸技术；另一方面，它又要与掌握着原料等的那些中间商或小商人打交道，而这些中间商和小商人又大都是华人。于是，这些公司又得按中国式的方法与之打交道。比如橡胶出口公司，它们的橡胶主要出口到欧、美、日等发达国家，与他们的交易是西方式的。但掌握着大量生胶片等初级原材料的二盘商的经营者和经营范围大都集中在华人圈内，所以与他们打交道又具有“中国特色”。<sup>⑩</sup>然而，不管是哪一种类型都将面临当今时代的挑战。就全球经济的发展来看，企业已进入了重建时期。“我们当今所处的时代，正好是社会改革必备的两大要素——新价值与经济之必需性——同时出现的时刻。自有历史以来，这种机会尚不多见。”<sup>⑪</sup>这也正是我们所说的企业转型期的背景。西方的企业发展已出现了向品管圈和小型化发展的趋势。日本的“企业之家”的模式也受到了挑战。东南亚的华人企业无论其属于哪一种类型，都将面对未来市场的严厉判决。因此华人企业除了在内部进行诸如提高技术水平，改善管理方式，提高生产效率，增强决策能力的改革以

外,在企业文化的认同上也要有所调整,从“家族化企业”向“企业化家族”方向发展;不仅要尽可能将有才能的异姓招到企业中来,而且让所有职工在“企业化家族”的认同之下共同努力。

东南亚华人家族企业曾经经过自己的努力建立起了自己的产业和资本王国;它们为所在国的经济发展做出过巨大的贡献;改革开放以来,它们为祖国经济的发展也起过重要作用;我们有理由相信,绝大多数华人家族企业能从企业内部产生出一种革命的因素,从管理体制入手,使自己的企业顺利转型,以适应新世纪的挑战。

### 注释:

③⑩Yoshihara Kunio “The Rise of Ersatz Capitalism in Southeast Asia” Oxford University Press 1988 PP130 - 131. Ch. 3. pp42 - 43。

李亦园《人类的视野》“文化与管理”,上海文艺出版社 1996 年版第 165、32 页。

参见费尔南·布罗代尔等著《资本主义论丛》,“形形色色的交换”,顾良等译,中央编译出版社 1997 年版第 23、98 页。

张光直《考古人类学随笔》,三联书店 1999 年版第 223 页。

参见马克思·韦伯《新教伦理与资本主义精神》,于晓等译,三联书店 1987 年版。

Jennifer W. Cushman “Family and State: The Formation of a Sino - Thaitin-Mining Dynasty 1797 - 1932”, Oxford University Press 1991, viii。

⑪汪慕恒主编《东南亚华人企业集团研究》,厦门大学出版社 1995 年版,第 16 页。

⑫See “From Coolies to Tycoons”, ASIAWEEK, August 24, 1994, p42。

⑬(20) Chan Kwokbun & Claire Chiang “Stepping Out: The Making of Chinese Entrepreneurs” Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd. 1994, pp268. 280。

⑭See Ho Ping - ti “The Ladder of Success in Imperial China”, New York, 1962, pp208 —209。

⑮Wang Tai Peng “The Origins of Chinese Kongs”, Pelanduk Publication (M) Sdn Bhd 1994, p4。

⑯See “Chinese Organisations in Southeast Asia in the 1930s” Edited by George Hicks Select Books Pte Ltd. 1996. pp9 —12。

⑰参见《港台信息报》1996 年 6 月 7 日。

⑱约翰·奈思比 (John Naisbitt) 《全球悖论——小而强的时代》,顾淑馨译,台北天下文化出版股份有限公司,1994 年版,第 257 页。

⑲约翰·奈思比《亚洲大趋势》,蔚文译,外文出版社等 1996 年版,第 12 页。

⑳参见上海五缘文化研究所编《五缘文化与对外开放》,上海交通大学出版社 1997 年版。

㉑见区如柏《祖先的行业》,胜友书局出版(新加坡) 1991 年版。

㉒参见林孝胜“李光前的企业王国”,载《亚洲文化》第九期,1987 年 4 月,第 3、10 页。

㉓藤芳诚一《蜕变的经营——管理的基础认识》,蓝三印译,香港财经管理研究社印行,1982 年版,第一章。

㉔参见赵一凡《美国文化批评集》,三联书店 1994 年版,第 162 —164 页。

㉕参见董乐山“‘克里斯马’说”,《读书》1995. 12。

㉖见王铭铭、王斯福主编《乡土社会的秩序 公正与权威》,中国政法大学出版社,1997 年版第 259 —260 页。

㉗Small Business Management series No. 4. by Educational Committee of Material Handling Institute, Inc. Washington D. C. 1969. P19。

㉘见米切尔·拉伯福《世界上最伟大的管理原则》,黄志典译,台湾长河出版社 1985 年版,“引言”。

㉙奈思比、奥伯汀合著《企业的重建》,李田树译,台湾长河出版社 1986 年版,第 10 页。

[责任编辑:覃乃昌]